

びわこボートレース場中期経営計画 2020(案)について

1 策定経過

令和元年5月24日 総務・企画常任委員会(計画策定)
令和元年7月9日 第1回中期経営計画検討会(現行計画総括、課題整理)
令和元年9月6日 第2回中期経営計画検討会(中期目標案、施策案提示)
令和元年11月25日 第3回中期経営計画検討会(計画素案)
令和元年12月13日 総務・企画常任委員会(計画素案)
令和2年1月22日 第4回中期経営計画検討会(最終案)

2 計画(素案)からの主な修正点

第1章 びわこボートの現状

- 売上、利益、入場者数について、他場との比較表を追加。(本編P4)

第4章 各種施策

- 民間企業も含めた様々な団体と連携することで、ボートレースだけに拘らない多様なコンテンツを実現するための仕組みを構築し、新たな可能性を模索することを追記。(本編P19)

第5章 中期目標および収支計画

- 当初予算の修正等に応じて、収支計画を修正。(本編P24)

(素案)

	R2	R3	R4	R5	R6
利益	87	475	-123	510	685

(最終案)

	R2	R3	R4	R5	R6
利益	100	421	-88	498	600

※売上、繰出金は修正なし。

・おわりに

- 「おわりに」の章を追加し、今後も、地域の中で求められる機能を模索しながら、必要に応じて民間の協力を得ることも含め、びわこボートレース場としての適切なあり方を検討し続ける旨、追記。(本編P25)

3 今後の予定

令和2年3月 計画策定・公表

びわこボートレース場中期経営計画2020(案) 概要

総務・企画常任委員会 資料 13-2
令和2年(2020年)3月10日
総務部事業課

はじめに

1 策定趣旨

- 平成27年3月、当場の経営を安定的、継続的にを行い、一般会計繰出金を確保することにより、県財政に貢献するという公営競技の使命を果たし続けることを目的とし、現行計画である「びわこボートレース場中期経営計画」(平成27年度～平成31年度)を策定した。
- 引き続き将来に向けての中期的な目標、方針を明らかにし、今後の当場の経営、更には県財政や地域への貢献を安定的に行うため、本計画を策定する。

2 計画期間

令和2年度から令和6年度までの5年間

第1章 びわこボートの現状

1 売上・財務状況

- 売上はこの数年で急回復(H26 290億円 → H30 382億円)
 - 電話・インターネット投票の売上が大幅に増加(H26 88億円 → H30 179億円)
 - 一方、本場の売上は減少(H26 51億円 → H30 39億円)
 ※他場と比較すると、売上はデイ場の平均を下回っている。
- 依然として約37億円の起債残高(平成30年度末時点)がある。
 ※他場と比較すると、総資産に占める負債の割合が高い。

2 前回計画時点(平成26年度)からの状況の変化

- 業界の取組による電話・インターネット投票の急伸
(会員数: H26 41万人 → H30 80万人)
- 本場来場者の減少(来場者数: H26 28万人 → H30 22万人)
- 発売体制の縮小による遊休スペースの増加(現スタンド 3階投票所)
業界では地域貢献等への活用を指向(ボートレース場のパーク化)
- 外向発売所「レイクルびわこ」開設(平成28年10月)
 - 効率的な場外発売が実現、発売日数も徐々に拡大
 - 場外発売売上は他場と比較して低水準

第2章 第1期計画期間の総括

第1期中期目標「計画期間中の5年間で4億円の繰出金を確保」
→ 平成30年度までの4年間で13億円の繰出を達成

1 売上の向上

電話・インターネット投票拡大のための広告等強化、
本場ツアー誘致、発売日数拡大

2 効率的な開催運営

レイクルびわこ開設、来場者数に応じた発売体制の構築
H26年度末 約100万円 → H30年度末 約12億円

3 基金の積立

着実な設備更新・修繕は実施も、旧スタンド活用や現
行スタンドの利便性は、依然として多くの課題を抱える。

4 安全で快適な施設管理

H29より一部適用し企業会計を導入

5 地方公営企業法の適用

第3章 目指すべき姿 → 第4章 各種施策

1 多様なコンテンツと質の高いサービスの提供

(1) 遊休スペースを活用した新しいコンテンツの検討

- 旧スタンドの取壊しと跡地活用
 - 速やかに取壊し、当面の間は芝生広場等のゆったりとしたスペースとして活用
 - 跡地利用については、ファンの利便性向上等を念頭に、慎重に検討
- 現スタンド遊休スペースの活用(入場口等の活性化を含む)
 - 教育・体験イベントの催行など、様々なアイデアの試行を行うスペースとしての位置づける。
 - 民間企業も含めた様々な団体と連携し、多様なコンテンツを実現

(2) 快適性の向上

- 指定席の改善(グループ席やプレミアムシートの設置)
- 現スタンドの適切な管理と長寿命化

(3) 魅力的なボートレースの開催

- ビッグレースの誘致
- 電話・インターネット投票を中心とした売上向上
- 誘客に向けた情報発信の強化(HP、SNSの活用強化等)

2 健全な経営の確保

(1) 場外発売の強化

- 場間場外発売およびナイター発売日数の拡大
- レイクルびわこの利便性向上

(2) 起債残高の早期償還

(3) 人材および組織の強化

- 専門知識を有した職員の育成(各種研修会への参加、OJTの強化等)
- 組織の強化(PTの設置など)

第5章 中期目標および収支計画

中期目標

(1) 収支目標(収支計画)

単位: 百万円

	R2	R3	R4	R5	R6
売上	38,200	38,000	34,900	35,400	35,900
繰出金	300	300	300	300	300
利益	100	421	-88	498	600

※R2 GIヤングダービー、R3 GI近畿地区戦を開催予定

※R4 旧スタンド解体費 516百万円を見込んでおり、基金で同額を充当する予定

(2) 本場来場者数 令和6年度 年間22万人

おわりに

○地域の中で求められる機能を模索しながら、必要に応じて民間の協力を得ることも含め、
びわこボートレース場としての適切なあり方を検討し続ける。

びわこボートレース場中期経営計画 2020 (案)



令和 年 月

総務部事業課

びわこボートレース場中期経営計画 2020 目次

はじめに

- 1 策定趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1章 びわこボートの現状

- 1 売上・財務状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 前回計画時点からの状況の変化・・・・・・・・・・ 8

第2章 第1期計画期間（2015-2019）の総括

- 1 売上の向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 2 効率的な開催運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 3 公営競技施設整備基金への積立・・・・・・・・・・ 15
- 4 安全で快適な施設管理・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 5 地方公営企業法の適用・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

第3章 目指すべき姿・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

第4章 各種施策・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

第5章 中期目標および収支計画・・・・・・・・ 23

おわりに

はじめに

1 策定趣旨

平成 27 年 3 月、当場の経営を安定的、継続的に行い、一般会計繰出金を確保することにより、県財政に貢献するという公営競技の使命を果たし続けることを目的とし、現行計画である「びわこボートレース場中期経営計画」を策定しました。

当時の財務状況は非常に厳しかったことから、5 年間で 4 億円という最低限の繰出金を確保するための方向性や具体的施策を検討したものでしたが、その後、着実な施策の推進と併せ、業界一丸となった取り組みにより全体的な売上が回復期を迎えたこともあり、結果として計画最終年度である令和元年度を残し、4 年間で 13 億円と、目標を大幅に上回る繰出金を確保し、底を付いていた公営競技施設整備基金にも一定の金額を積み立てるなど、想定していたよりも安定した経営を実現することができたところです。

しかし、現状を分析すると、財務状況は確かに改善しているものの、本場来場者の減少には歯止めが掛からず、また依然として景気の先行きも不透明なままであり、必ずしも明るい将来が約束されている状況にはありません。

今後も引き続き公営競技の使命を果たし続けるには、現状に満足することなく、更なる将来をしっかりと見据え、目まぐるしいスピードで移り変わる時代に即した対応を取り続けることが重要です。

このため、引き続き将来に向けての中期的な目標、方針を明らかにし、今後の当場の経営、更には県財政や地域への貢献を安定的に行うため、本計画を策定するものとします。

2 計画期間

計画期間は、令和 2 年（2020 年）度から令和 6 年（2024 年）度までの 5 年間とします。

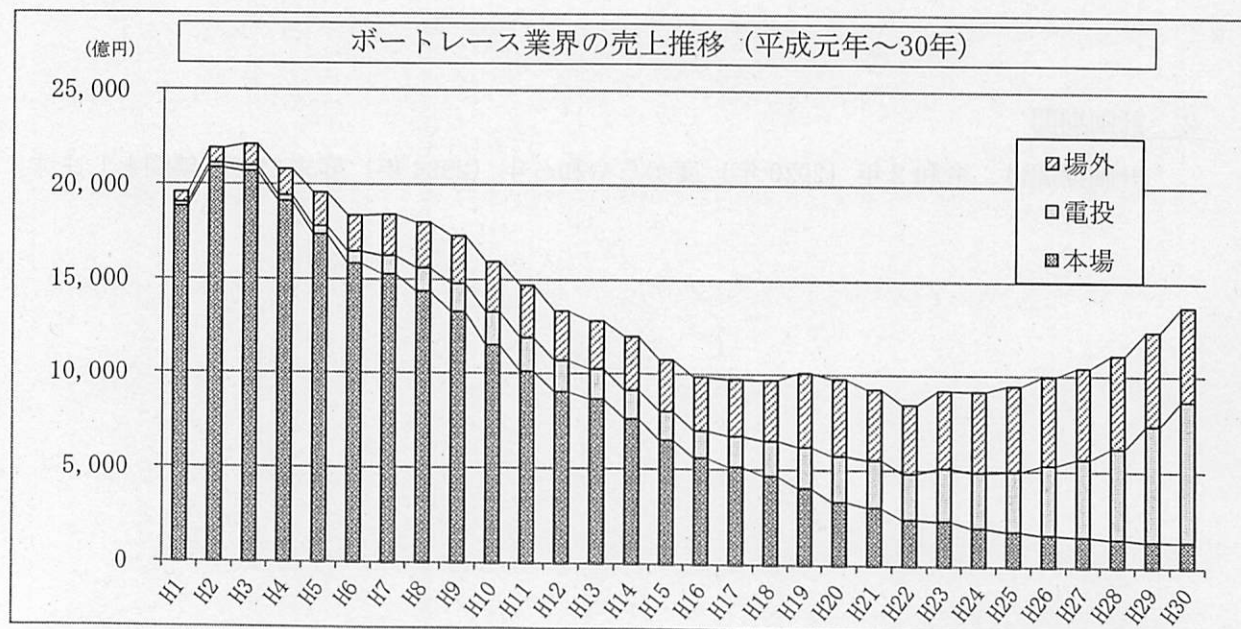
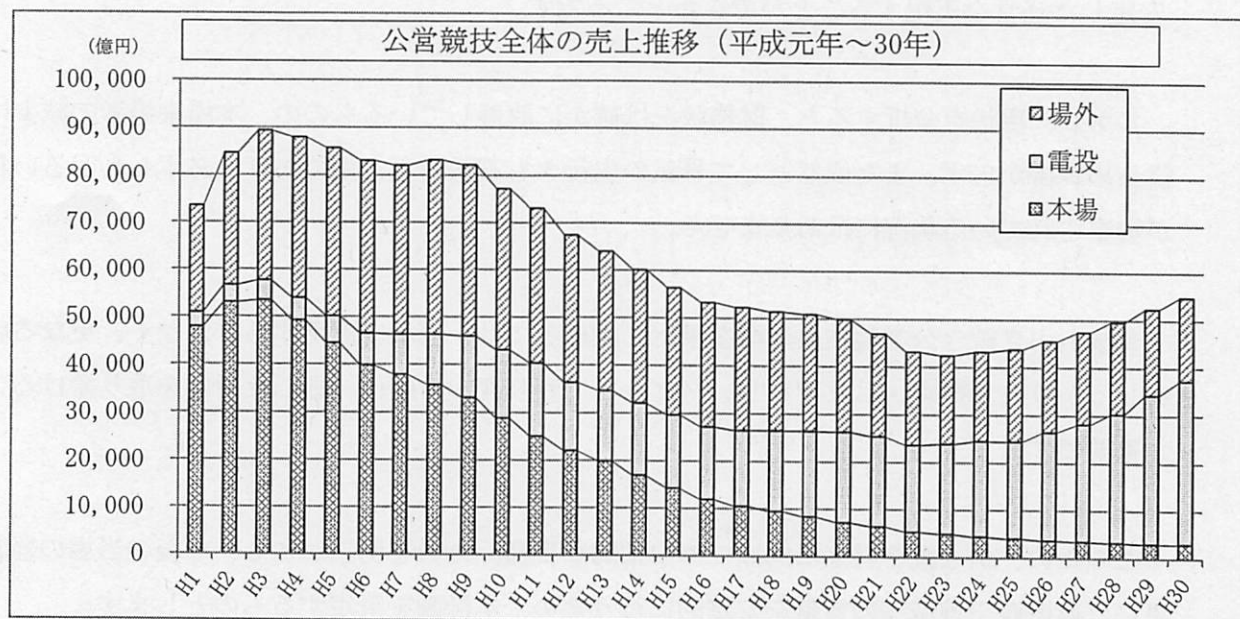
第1章 びわこボートの現状

1 売上・財務現状

(1) 業界およびびわこボート売上状況・推移

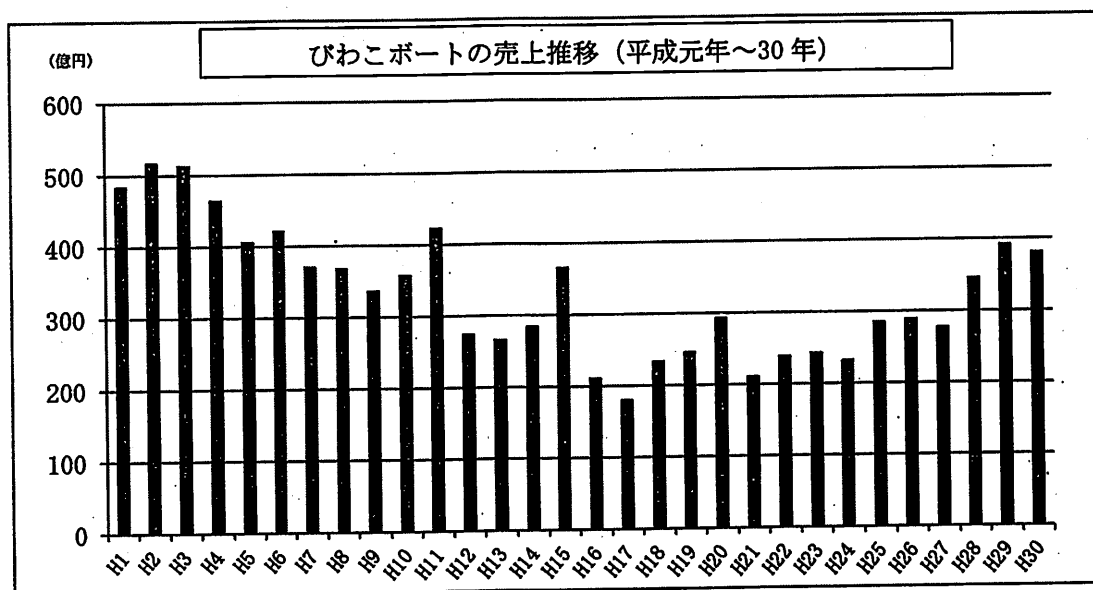
前回計画の策定以降、公営競技全体の売上状況は改善の傾向が顕著となっており、平成26年度の約4兆5,595億円から、平成29年度には10年ぶりに5兆円の大台を回復し、平成30年度には約5兆4,957億円と、対平成26年度比で約20%の伸びとなりました。売上のピークであった平成の初期ほどではありませんが、着実な回復を示していると言えます。

中でも、ボートレース業界の回復は非常に目覚ましく、平成26年度の約9,953億円から、平成27年度に8年ぶりとなる1兆円の大台を回復すると、直近2年は二桁割合の伸びとなり、平成30年度には約1兆3,727億円、対平成26年度比で実に約3,774億円、割合にして約37.9%という、他の公営競技と比較しても突出した回復を遂げているところです。



びわこボートにおいても、年によってビッグレースの開催状況も異なるため必ずしもきれいな右肩上がりとはなっていませんが、平成26年度の約289億円から、平成30年度には約382億円と、対平成26年度比でプラス約93億円、割合にして32.8%の増となっています。

前回計画策定当時（平成26年度）は、厳しい売上状況から僅かな回復傾向が見られた程度であったところ、この4年で急回復を遂げ、現在に至っています。



また、ここ4年の本場開催における発売形態別売上状況をみると、本場およびボートピアわたの売上は毎年減少しているものの、特に電話・インターネット投票の売上が大幅に増加しており、売上全体に占める割合も平成30年度には約47%に達しています。

(単位 千円、人)

		H26	占有率	H27	占有率	H28	占有率	H29	占有率	H30	占有率
開催日数		168日		180日		186日		186日		186日	
売 上	本場	5,070,044	17.5%	4,731,019	17.0%	4,621,472	13.3%	4,458,566	11.3%	3,915,989	10.2%
	ボートピア	1,252,908	4.3%	1,111,472	4.0%	1,061,019	3.1%	966,940	2.5%	948,719	2.5%
	電話投票	8,808,740	30.4%	9,363,180	33.6%	12,628,566	36.4%	16,441,867	41.8%	17,874,671	46.8%
	協力場外	13,856,472	47.8%	12,627,785	45.4%	16,430,140	47.3%	17,473,524	44.4%	15,492,874	40.5%
	計	28,988,164	100%	27,833,456	100%	34,741,197	100%	39,340,897	100%	38,232,253	100%
	対前年度比	101.3%		96.0%		124.8%		113.2%		97.2%	
1日平均売上		172,549		154,630		186,781		211,510		205,550	
対前年度比		104.9%		89.6%		120.8%		113.2%		97.2%	
入場者数		280,560		281,094		268,963		243,626		224,106	
対前年度比		93.0%		100.2%		95.7%		90.6%		92.0%	
1日平均入場者数		1,670		1,562		1,446		1,309		1,205	
対前年度比		96.3%		93.5%		92.6%		90.5%		92.1%	

ただし、売上は回復しているものの、他場と比較すると、当場の売上はデイ場の平均を下回っている状況にあり、更なる売上向上のため、まだまだ工夫の余地はあると考えられます。

また、もうひとつの主たる収入源である場外発売について、この間、発売の拡大に努めてきたところですが、現状では他場と比較して低位にあり、利益率も見劣りしています。

平成30年度 各場発売形態別売上比較

平成30年度 各場発売元別売上比較									
	本場売上		電話・インターネット投票売上		場間場外売上		総売上(再掲)		(参考)H30開催グレード競走
	売上 (千円)	順位	売上 (千円)	順位	売上 (千円)	順位	売上 (千円)	順位	
<デイ場>									
びわこ	3,915,989	11	17,874,671	11	16,441,591	6	38,232,251	9	GⅡMB大賞
戸田	14,737,014	1	25,986,532	2	23,737,893	2	64,461,439	1	SGクワシク
江戸川	7,045,552	6	20,393,833	5	13,355,100	11	40,794,485	7	GⅡMB大賞
平和島	9,920,990	2	26,948,929	1	24,998,217	1	61,868,136	2	PGⅠQC・GⅠ地区選
多摩川	7,698,848	5	18,907,330	7	17,443,054	5	44,049,232	5	-
浜名湖	8,258,625	4	23,394,732	3	18,217,015	4	49,870,372	3	PGⅠヤングダービー・GⅠ地区選
常滑	5,838,501	8	16,961,269	12	13,046,759	12	35,846,529	12	GⅡMB大賞
津	4,133,787	10	18,731,527	9	14,222,752	9	37,088,066	10	GⅢイースタンY
尼崎	6,298,493	7	21,742,183	4	21,164,407	3	49,205,083	4	SGオールスター
児島	4,767,969	9	19,833,086	6	14,067,334	10	38,668,389	8	GⅡレディースAS
宮島	3,308,821	12	18,571,675	10	14,925,460	8	36,805,956	11	GⅡMB大賞
福岡	8,694,332	3	18,881,383	8	16,157,093	7	43,732,808	6	PGⅠマスターズC
デイ平均	7,051,577		20,685,596		17,314,723		45,051,896		-
<モーニング場>									
三国※1	3,618,363	2	21,555,794	5	12,377,249	4	37,551,406	5	GⅡMB大賞
鳴門※2	2,966,669	3	23,430,363	4	12,371,773	5	38,768,805	4	-
徳山	2,425,941	4	32,740,898	2	16,850,868	2	52,017,707	2	SGブランドチャンピオン
芦屋	4,092,906	1	38,283,129	1	20,241,131	1	62,617,166	1	SGチャレンジカップ
唐津	1,724,406	5	30,301,435	3	15,121,219	3	47,147,060	3	-
モーニング平均	2,965,657	-	29,262,324	-	15,392,448	-	47,620,429	-	-
<ナイター場>									
桐生	6,374,473	3	48,145,672	4	32,554,165	3	87,074,310	4	PGⅠレディースチャンピオン
蒲郡	7,483,758	2	53,417,617	2	31,059,476	4	91,960,851	2	SGダービー
住之江	10,166,353	1	54,929,876	1	38,249,975	1	103,346,204	1	SGグランプリ
丸亀	3,588,595	4	51,678,255	3	33,823,759	2	89,090,609	3	SGメモリアル
下関	1,793,656	7	42,004,845	7	27,072,987	6	70,871,488	7	GⅢウエスタンヤング
若松	3,465,423	5	44,532,682	6	30,889,545	5	78,887,650	5	SGオーシャンカップ
大村※3	2,227,744	6	46,278,869	5	24,330,987	7	72,837,600	6	-
ナイター平均	5,014,286	-	48,712,545	-	31,140,128	-	84,866,959	-	-

※1 三国は上半期のみモーニング開催、下半期はデイ開催

※2 鳴門は下半期のみモーニング開催、上半期はデイ開催。

※3 大村は平成30年9月23日からナイター開催へ移行。

平成30年度 各場売上・入場者数・利益比較

平成30年度 各場売上・入場者数・利益比較													
	開催 日数	総売上		一般戦1日平均		場外発売売上		入場者数		営業利益※4		事業利益※4	
		売上額 (千円)	順位	売上 (千円)	順位	入場者数 (人)	順位	入場者数 (人)	順位	利益額 (千円)	順位	利益額 (千円)	順位
<デイ場>													
びわこ	186	38,232,253	9	139,612	9	3,195,017	12	224,104	10	1,953,177	10	1,349,882	11
戸田	192	64,461,441	1	255,239	1	7,766,953	9	779,602	1	4,243,692	1	3,578,665	1
江戸川	180	40,794,487	7	179,844	6	15,345,179	3	322,134	8	805,168	12	103,746	12
平和島	186	61,868,136	2	222,075	2	21,413,764	1	409,408	6	3,389,779	3	2,519,951	4
多摩川	183	44,049,234	5	207,302	3	12,394,048	4	416,136	5	2,431,324	8	2,086,384	6
浜名湖	200	49,870,374	3	178,800	7	11,929,483	5	536,262	2	3,160,087	4	2,079,742	7
常滑	200	35,846,529	12	133,923	12	7,257,730	10	333,857	7	2,467,014	6	1,985,022	8
津	192	37,088,067	10	141,864	8	8,251,842	8	253,579	9	2,446,909	7	2,187,021	5
尼崎	186	49,205,084	4	189,423	4	8,856,722	7	480,688	4	3,417,737	2	2,521,418	3
児島	198	38,668,392	8	134,643	11	10,652,190	6	206,532	11	1,991,917	9	1,414,413	10
宮島	198	36,805,956	11	138,114	10	6,326,036	11	154,149	12	1,899,291	11	1,461,000	9
福岡	186	43,732,810	6	186,787	5	20,668,596	2	512,858	3	3,073,963	5	2,621,905	2
デイ平均	191	45,051,897	-	175,636	-	11,171,463	-	385,776	-	2,606,672	-	1,992,429	-
<モーニング場>													
三国※1	180	37,551,407	5	153,592	5	6,747,926	3	179,059	2	2,067,123	5	1,675,549	5
鳴門※2	186	38,768,808	4	157,535	4	8,358,889	1	148,940	4	3,358,996	3	3,025,635	3
徳山	183	52,017,709	2	190,817	3	5,528,263	4	150,942	3	3,421,631	2	3,027,862	2
芦屋	184	62,617,170	1	220,516	1	7,000,796	2	252,090	1	4,798,852	1	3,979,015	1
唐津	185	47,147,060	3	208,447	2	4,175,012	5	104,489	5	3,121,086	4	2,635,743	4
モーニング平均	184	47,620,431	-	186,181	-	6,362,177	-	167,104	-	3,353,538	-	2,868,761	-
<ナイター場>													
桐生	187	87,074,313	4	393,509	3	8,313,551	4	288,783	5	92,598	7	100,471	7
蒲郡	188	91,960,853	2	394,237	2	12,481,162	2	408,033	2	7,901,749	1	7,192,391	1
住之江	189	103,346,207	1	395,740	1	13,719,949	1	464,753	1	6,455,315	2	5,186,184	3
丸亀	190	89,090,611	3	372,830	4	8,373,635	3	354,654	3	6,415,857	3	5,930,323	2
下関	191	70,871,489	7	334,495	5	5,553,320	6	110,342	7	5,385,837	5	4,934,768	5
若松	192	78,887,652	5	334,170	6	6,097,107	5	191,660	6	3,997,417	6	2,696,332	6
大村※3	193	72,837,602	6	319,625	7	2,998,728	7	341,914	4	5,848,809	4	5,015,555	4
ナイター平均	191	84,866,961	-	363,515	-	8,219,636	-	308,591	-	5,156,797	-	4,436,575	-

※1 三国は上半期のみモーニング開催、下半期はデイ開催

※2 鳴門は下半期のみモーニング開催、上半期はデイ開催。

※3 大村は平成30年9月23日からナイター開催へ移行。

※4 複数施行者がいる場合は合算値。ただし、施行者によって会計方式(企業会計・官庁会計)が異なるため、参考値。

「事業利益」=当年度純利益+費用処理繰出金。官庁会計の場合は(全収入-繰入金-基金取崩-前年度繰越金)-(全支出-繰出金-基金積立)

(2) びわこボート財務状況

びわこボートでは平成 29 年度より地方公営企業法の一部適用を行い、各種財務帳票を作成したところです。

① 損益計算書

平成 30 年度の営業収益は 41,043 百万円、営業費用は 39,090 百万円となった結果、営業利益は 1,953 百万円となりました。

営業外収益は 43 百万円、営業外費用は 1,047 百万円を計上した結果、経常利益は 950 百万円となりました。

特別損益は計上がなかったため、当年度純利益は 950 百万円となりました。

(単位 百万円)

項 目/年 度	30年度 (A)	29年度 (B)	増減 (A)-(B)	対前年比 (A)/(B)
1 営 業 収 益	41,043	42,425	△ 1,382	96.7%
(1) 開 催 収 益	38,548	40,105	△ 1,557	96.1%
(2) 場間場外発売事務受託収益	2,379	2,213	166	107.5%
(3) その他営業収益	116	107	9	108.4%
2 営 業 費 用	39,090	40,849	△ 1,759	95.7%
(1) 開 催 費	35,865	37,523	△ 1,658	95.6%
(2) 場間場外発売事務受託費	255	258	△ 3	98.8%
(3) ボートピア発売事業費	2,357	2,276	81	103.6%
(4) 総 係 費	236	278	△ 42	84.9%
(5) 減 価 償 却 費	377	514	△ 137	73.3%
(6) 資 産 減 耗 費	0	0	0	100.0%
営 業 利 益 (1-2)	1,953	1,576	377	123.9%
3 営 業 外 収 益	43	46	△ 3	93.5%
(1) 使 用 料	20	24	△ 4	83.3%
(2) 受取利息および配当金	3	1	2	300.0%
(3) 長期前受金戻入	10	10	0	100.0%
(4) 雑 収 益	11	11	0	100.0%
4 営 業 外 費 用	1,047	921	126	113.7%
(1) 支払利息および企業債取扱諸費	37	47	△ 10	78.7%
(2) 繰 出 金	400	400	0	100.0%
(3) 雑 支 出	610	474	136	128.7%
経 常 利 益 (1-2+3-4)	950	702	248	135.3%
5 特 別 損 失	0	149	△ 149	0.0%
(1) その他特別損失	0	149	△ 149	0.0%
当年度純利益	950	552	398	172.1%
当年度未処分利益剰余金	950	552	398	172.1%

② 貸借対照表

平成30年度末の総資産は10,599百万円、負債は5,010百万円となり、資本は5,589百万円となりました。

なお、平成30年度末の企業債残高は、3,703百万円となっています。

(単位 百万円)

項 目/年 度	30年度末 (A)	29年度末 (B)	増減 (A)-(B)	項 目/年 度	30年度末 (A)	29年度末 (B)	増減 (A)-(B)
[資産の部]				[負債の部]			
1. 固 定 資 産	7,600	7,897	△ 297	3. 固 定 負 債	3,646	3,887	△ 241
(1)有 形 固 定 資 産	6,400	6,699	△ 299	(1)企 業 債	3,499	3,703	△ 204
イ 土 地	487	487	0	(2)リ ー ス 債 務	0	36	△ 36
ロ 建 物	5,980	5,980	0	(2)引 当 金	147	148	△ 1
減価償却累計額	△ 753	△ 445	△ 308	イ 退職給付引当金	147	148	△ 1
ハ 構 築 物	288	241	47	4. 流 動 負 債	1,293	1,388	△ 95
減価償却累計額	△ 23	△ 12	△ 11	(1)企 業 債	204	204	0
ニ 機 械 および 装 置	176	176	0	(2)リ ー ス 債 務	36	36	0
減価償却累計額	△ 38	△ 19	△ 19	(3)未 払 金	941	1,029	△ 88
ホ 車両および運搬具	1	1	0	(4)引 当 金	11	12	△ 1
減価償却累計額	0	0	0	イ 賞与等引当金	11	12	△ 1
ヘ 船 舶	3	3	0	(5)預 り 金	101	107	△ 6
減価償却累計額	△ 1	0	△ 1	5. 繰 延 収 益	71	82	△ 11
ト 工具器具および備品	104	73	31	(1)長 期 前 受 金	92	92	0
減価償却累計額	△ 26	△ 13	△ 13	(2)収 益 化 累 計 額	△ 21	△ 10	△ 11
チ リ ー ス 資 産	253	253	0	負 債 合 計	5,010	5,357	△ 347
減価償却累計額	△ 50	△ 25	△ 25	[資本の部]	0	0	0
(2)投 資 その他の 資 産	1,200	1,199	1	6. 資 本 金	4,086	4,086	0
イ 基 金	1,200	1,199	1	7. 剰 余 金	1,502	552	950
2. 流 動 資 産	2,999	2,098	901	(1)利 益 剰 余 金	1,502	552	950
(1)現 金 預 金	2,747	1,756	991	イ 利 益 剰 余 金	552	0	552
(2)未 収 金	252	343	△ 91	ロ 当年度末処分利益剰余金	950	552	398
				資 本 合 計	5,589	4,639	950
資 産 合 計	10,599	9,996	603	負 債・資 本 合 計	10,599	9,996	603

③ 経営指標

財務諸表より得られる経営指標を利用して、経年比較や他場比較など、財務状況を分析しています。

平成30年度は、収益性、安全性、効率性の全ての面において、平成29年度よりも良好な指標となっています。

他場と比較すると、収益性の面では、全ての指標において、他場平均よりも若干見劣りすることから、今後においても売上の向上を図るとともに、経費の削減に努めて、収益力を高めていく必要があります。

また、安全性の面では、短期的にも、長期的にも、他場平均より大きく劣る結果となっています。主な要因として、他場と比較すると、総資産に占める負債の割合が高いことがあげられます。このため、早期に企業債を圧縮して、経営のスリム化を図っていくことが課題となります。

一方で、効率性の面では、全ての指標において、他場平均よりも上回っており、現有資産を効率的に運用して、収益を生み出していることが分かります。

		びわこ		他場平均	指標の意味
項目	単位	H29	H30	H29	
収益性					
総収支比率	%	101.3	102.4	104.6	総収益で総費用をどの程度賄えているかを表す。
営業収支比率	%	103.9	105.0	106.2	本業の収益で本業の費用をどの程度賄えているかを表す。
総資本利益率	%	5.5	9.0	9.6	企業が保有する資産を利用してどれだけの利益を出しているのかを表す
安全性					
流動比率	%	151.2	231.9	547.2	短期的な債務に対する支払い能力を表す。
自己資本構成比率	%	47.2	53.4	83.3	総資産のうちどの程度が自己資本で賄われているかを表す。
固定資産対長期資本比率	%	91.7	81.7	63.9	資金が長期的に拘束される固定資産のうち、どの程度が返済期限のない自己資本や長期に活用可能な固定負債で賄えているかを表す。
固定比率	%	167.3	134.3	69.4	資金が長期的に拘束される固定資産のうち、どの程度が返済期限のない自己資本で賄えているかを表す。
効率性					
総資本回転率	回	4.2	3.9	2.1	事業に投資した資産がどれだけ有効に活用されたかを表す。
自己資本回転率	回	9.0	7.3	2.7	一般会計等からの出資財産がどれだけ有効に活用されたかを表す。
固定資産回転率	回	5.4	5.4	3.9	事業に投資した資産がどれだけ有効に活用されたかを表す。

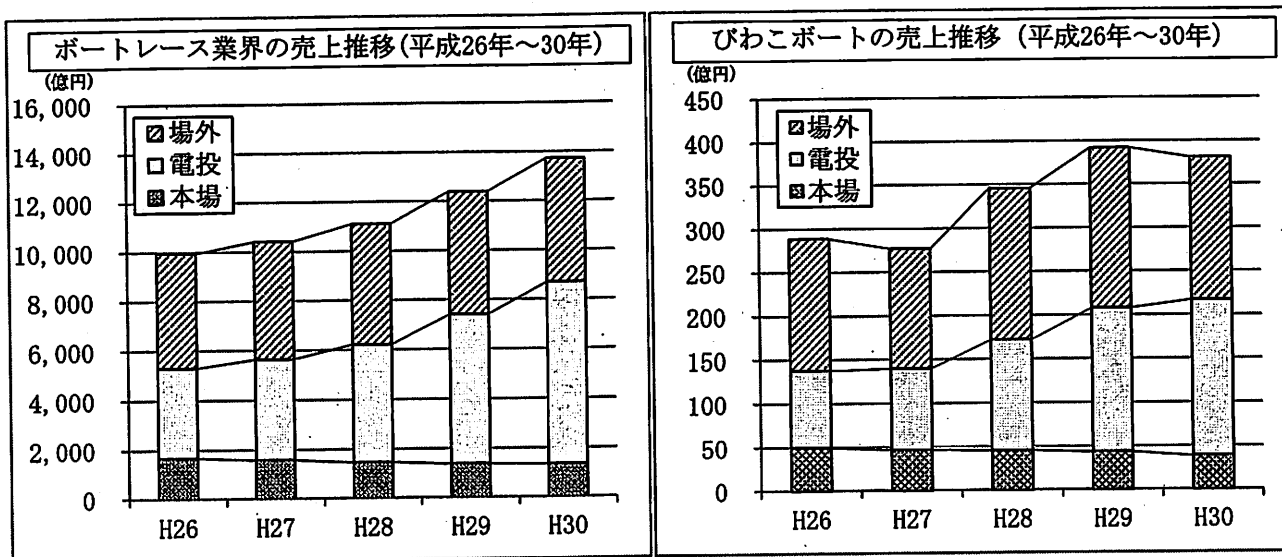
※他場平均については、平成 29 年度に企業会計導入済みの第一施行者のみで、施設借上施行者は除いて算出しています。

2 前回計画時点からの状況の変化

(1) 業界を取り巻く環境の変化

① 電話・インターネット投票を中心とする売上の急伸

ボートレース業界の売上回復については先ほど触れたところですが、その内訳をみると、本場売上は減少傾向にあるものの、それを補って余りある電話・インターネット投票の伸びが全体を支えていることが確認できます。



ボートレース業界ではこの間、一般財団法人BOATRACE振興会を中心に、ボートレースの普及およびイメージの改善に取り組んできました。ボートレース初心者にもその存在を印象付けるテレビCMを展開し、また、レース場がない地域においてもアンテナショップの設置等をはじめとする普及啓発活動を積極的に行ったことで、ボートレースの認知度は着実に高まり、その成果はこの間の電話・インターネット投票会員数の伸びにも見られるようになりました。

また、各レース場においても、以前のように本場来場者だけをターゲットにするのではなく、全国各地のファンにレースを楽しんでいただけるよう、ナイトレースやモーニングレースの拡充、各場相互の開催日程調整、企画レースの実施などの施策を積極的に行うようになったところであり、これらの取り組みも、業界全体の電話・インターネット投票を中心とした売上の伸びにつながっているものと考えられます。

電話・インターネット投票の収益率は本場に次いで高いこともあり、びわこボートにおいても、前回計画において電話・インターネット投票売上獲得に向けて、重点的に経営資源を投資するよう方針を定めてこの5年間取り組んで来ましたが、業界全体の取り組みと相まって、狙いをはるかに上回る売上回復という成果を挙げてきたところです。

電話投票会員者数の推移(各年度末時点)

H26	H27	H28	H29	H30
412,003名	496,197名	539,873名	597,804名	801,404名

② 本場の果たす役割の変化

前述の表からも読み取れるように、電話・インターネット投票が想定以上の伸びを見せる一方で、本場の売上および来場者の減少には歯止めが掛からず、びわこボートにおいても、平成30年度の本場売上は約39億1,500万円で、1日あたりで見ると約2,100万円、平成26年度比で約30%の減となっています。入場者数も、平成30年度は224,106名で、1日平均1,205名、平成26年度比で約28%の減となっています。

	開催日数 (日)	本場売上 (千円)	1日あたり 売上 (千円)	入場者数 (人)	1日あたり 入場者数 (人)
H26	168	5,070,044	30,178	280,560	1,670
H27	180	4,731,019	26,283	281,094	1,562
H28	186	4,621,471	24,846	268,963	1,446
H29	186	4,458,565	23,970	243,626	1,310
H30	186	3,915,989	21,053	224,106	1,205

業界としても、特にレース場周辺30km圏内の新規ファン掘り起こし等による本場活性化に引き続き取り組んでいるところですが、高齢化等による来場者の減少を止めるには至っておらず、むしろこういった状況の中で、本場の果たすべき役割にも変化が見られます。

びわこボートも含め、従前のスタンドは、設計当時、全体に占める本場売上の割合も大きく、来場者も非常に多かったことから、舟券を購入しに来場するファンの利便性を第一とし、投票・観戦エリアを敷地内に最大限確保するよう設計されていました。

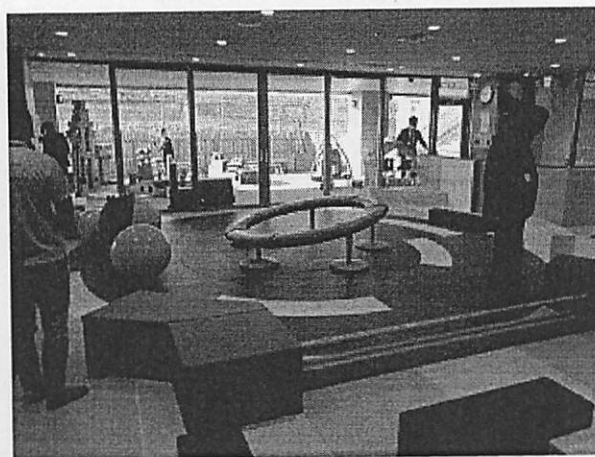
しかし、来場者の減少に伴い、そのウエイトは大きく低下しており、多くの場では効率的な運営のため、一部の投票所を閉鎖するなど、スペースを持て余すようになっています。実際、近年スタンドを改修したレース場においては、総じて投票エリアをコンパクト化しているところあり、びわこボートでも3階投票所は繁忙期を除き閉鎖しているところ です。

業界内では、こうした時代の流れで持て余すようになった遊休スペースを、地域貢献等に活用することを目指しており、子育て世代を中心とした来場増加を大きなミッションとして、レース場のパーク化を目指すようになっています。

事例として、鳴門では平成30年に既存スタンドを大幅に縮小して改築するとともに、敷地内にスケートボードパーク等の設備を備えた「UZUパーク」を設置し、多くの市民の来場を得ています。また、戸田および下関では、平成31年に教育玩具・遊具の輸入・開発・販売とあそび場作りを行う株式会社ボーネルンドと協働したあそび場「BOAT KIDS PARK モーヴィ」を場内にオープンしたところで、オープンから多くの来場者を記録し、地域貢献と併せボートレース場のイメージ向上に大きく寄与しているところ

です。

レース場は、これまでのいわゆるギャンブル場というネガティブイメージを脱却し、家族で来ても1日楽しめるような、明るくクリーンなレジャーパークとして生まれ変わり、既存ファンだけでなく、多くの人に「行ってみたい」と思われる存在であることが求められるようになっていきます。



＜戸田ボート「BOAT KIDS PARK モーヴィ」。多様な遊具が設置され、多くの利用で賑わう。＞

（2）外向発売所「レイクルびわこ」の開設と場外発売の拡大

平成 28 年 10 月、1 階北側投票所を改修する形で、待望の外向発売所「レイクルびわこ」をオープンし、1 日最大 8 場の発売（平成 30 年 9 月からは 1 日最大 10 場に拡大）を開始しました。

これに併せて場外発売日数の拡大にも取り組み、平成 26 年度には 254 日だったところ、平成 31 年度には年間 330 日に、ナイター発売についても、年間 6 日のみであったところを、平成 31 年度には年間 30 日まで拡大したところです。

また、場外専売日は原則としてレイクルのみでの発売としたことで、各種コストの抑制を実現し、コンパクトで効率的な発売体制を整えることができたところです。

ただし、場外発売については、発売日数の拡大に伴い、総売上額は概ね増加傾向にあるものの、1 日平均では本場来場者の減に押され、ここ数年は減少傾向にあります。

他場と比較しても、平成 30 年度の 1 日平均売上は、先に述べたとおり 24 場中 23 位に留まってしまっており、今後はナイター発売の更なる拡大を含めた誘客の強化に努める必要があります。

当場場外発売売上の推移

年度	営業 日数	年間売上 (千円)	1 日平均 売上 (千円)
H26	254	2,954,811	11,633
H27	254	3,033,799	11,944
H28	254	2,863,024	11,272
H29	280	4,458,566	15,923
H30	300	3,915,989	13,053

レイクルの売上・利用者数推移

	1 日平均 売上額 (千円)	1 日平均 利用者数 (人)
H28	7,423	478
H29	9,026	483
H30	8,219	481

第2章 第1期計画期間（2015-2019）の総括

第1期計画の中期目標は、計画期間中の5年間で4億円の一般会計繰出金を確保することでしたが、主に電話・インターネット投票を中心とした売上の増加により、平成30年度までの4年間で既に13億円の繰出を行うことができ、目標を大幅に上回る実績を挙げています。

繰出金の推移

(単位：百万円)

年度	H27	H28	H29	H30	H31	合計
目標	70	50	50	140	90	400
実績	200	300	400	400		1,300

1 売上の向上

(1) 電投拡大策

① 大都市圏への広告宣伝の強化

平成26年度から関東地区および東海地区のスポーツ紙への出走表掲出等を始め、この間更に九州地区への出走表の掲出を実施しているところです。

また、新聞媒体だけでなく、平成30年度より、全国のコンビニエンスストア等に設置されているマルチコピー機を使用し、無料で出走表をプリントできる「コンビニ出走表プリントサービス」を開始し、多くの利用をいただいているところです。

今後は、各媒体のコストと効果を可能な限り検証しながら、より効率的に多くのファンにびわこのレースを認知いただけるよう工夫した広報宣伝を図る必要があります。

② キャンペーンの充実

キャンペーンについては、新規ファンの獲得や年間を通じて当場の固定ファンとなって投票いただけるよう、一般社団法人 BOATRACE 振興会と連携を密にし、電話・インターネット投票会員を対象としたキャッシュバックや豪華賞品があたるキャンペーンを効果的に行い、舟券購入の満足度を高めてきました。

③ ホームページの充実

ホームページはお客様が必要とする情報をより見やすくするよう、随時見直しを行ってきました。特に、各日のレース情報については、より詳細な情報を提供するとともに、スポーツ新聞社の協力により、前日および直前の予想情報も掲載するなど、お客様により手軽に親しんでいただけるようなコンテンツを追加してきたところです。

④ ソーシャルメディアによる情報発信

昨今のソーシャルメディアの重要性拡大に対応し、当场でも Twitter や Facebook、インスタグラムの公式アカウントを開設し、各レースの情報等を発信しています。

令和2年1月現在、Twitter は6,910名、Facebook は2,304名、インスタグラムは1,359名にフォローいただいています。

⑤ 魅力的なレースの提供

電話・インターネット投票のお客様は、毎日多くの開催場のレースを目にされることから、より目につきやすく、予想しやすいレースとして、第1レースは「びわこ幕開け戦」第5レースの「ゴゴイチびわこ」に加え、平成30年からは第6レースに「スゴ6!びわこ」を新設するとともに、随時レース進行時間を工夫するなど、特にランチタイムに手軽に楽しんでいただけるよう番組編成を心がけてきました。

また、「ヘビー級王決定戦」等、他場とは違った切り口のレースを楽しんでいただけるような企画レースも積極的に実施してきたところです。

今後も、売上動向等を注視しながら、お客様に楽しんでいただける魅力的なレースを提供できるよう努力するとともに、併せて、開催日程や日々のレースの進行時間の調整を強化し、より多くのお客様に楽しんでいただけるよう取り組む必要があります。

(2) ビッグレース誘致・開催状況

平成27年度以降、当場では平成28年度にプレミアムGⅠマスターズチャンピオンを、平成29年度にはGⅡレディースオールスターを開催し、それぞれ好調な売上を記録しています。

SG競走等開催実績

	レース名 / 年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
S G	ボートレースオールスター	福岡	大村	尼崎	福岡	尼崎	福岡	住之江
	グランドチャンピオン	浜名湖	宮島	蒲郡	鳴門	徳山	多摩川	宮島
	オーシャンカップ	丸亀	三国	鳴門	丸亀	若松	常滑	鳴門
	ボートレースメモリアル	若松	蒲郡	桐生	若松	丸亀	大村	下関
	ボートレースダービー	常滑	浜名湖	福岡	平和島	蒲郡	児島	大村
	チャレンジカップ	下関	芦屋	大村	下関	芦屋	桐生	蒲郡
	グランプリ	平和島	住之江	住之江	住之江	住之江	住之江	平和島
	ボートレースクラシック	尼崎	平和島	児島	浜名湖	戸田	平和島	福岡
プ レ ミ ア ム G Ⅰ	マスターズチャンピオン	唐津	児島	びわこ	津	福岡	宮島	津
	レディースチャンピオン	三国	丸亀	津	芦屋	桐生	蒲郡	多摩川
	ヤングダービー	戸田	尼崎	常滑	蒲郡	浜名湖	三国	びわこ
	バトルチャンピオントーナメント	—	—	—	—	—	平和島	若松
	クイーンズクライマックス	住之江	福岡	平和島	大村	平和島	徳山	浜名湖
G Ⅱ	レディースオールスター	—	—	宮島	びわこ	児島	鳴門	芦屋
	ボートレース甲子園	—	—	—	—	—	浜名湖	三国
	モーターボート大賞	江戸川	桐生	江戸川	江戸川	江戸川	江戸川	江戸川
		児島	江戸川	徳山	常滑	常滑	浜名湖	戸田
		宮島	津	下関	三国	三国	津	常滑
		徳山	徳山	芦屋	徳山	びわこ	尼崎	尼崎
		芦屋	唐津	唐津	唐津	宮島	芦屋	丸亀
G Ⅲ	イースタンヤング	蒲郡	住之江	浜名湖	桐生	津	びわこ	桐生
	ウェスタンヤング	大村	下関	丸亀	宮島	下関	丸亀	児島

開催期間	レース名	売上金額(千円)
H28. 4. 12～17	GⅠマスターズチャンピオン	5,079,155
H30. 3. 6～11	GⅡレディースオールスター	5,538,579
H30. 5. 15～20	GⅡモーターボート大賞	3,062,617
H31. 6. 27～7. 2	GⅢイースタンヤング	2,957,729

(3) 本場の来場促進

① 新規ファン

当場が誇る琵琶湖の景観と初心者講座やピット見学を組み合わせた観戦ツアーを実施し、旅行会社のツアー客の誘致に努めています。

また、初心者にはレースの仕組みや魅力を知ってもらうために、初心者コーナーを設置するイベントやペアボートの試乗体験を実施するなど、新規ファン獲得に向けた取組を実施しています。

なお、来場者の利便性向上策として、平成 30 年 10 月より、インフォメーションコーナーを 2 階中央から、より利用しやすい 2 階北側入場口付近に移設するとともに、メインエントランスである 1 階北側入場口にも増設を進めています。併せて、マークシートの書き方の掲示を増やすなど、快適な投票環境の整備を進めています。

ツアー実績

年度	H29	H30
受入実績	8 回	14 回
参加者数	114 人	318 人

② 既存ファン

希望する顧客には、ポイントカード（BINAPOカード）を発行して、来場や指定席利用等によりポイントを付与して、たまったポイントでびわこボートオリジナルグッズや無料入場券等の景品と交換するなど、既存ファンの来場促進を図っています。

ポイントカード会員数

年度	H28	H29	H30
会員数	2,624 人	2,742 人	2,885 人

(4) 場外発売場数および日数の拡大

平成 26 年度の開場日数は本場開催 168 日、場外専売 86 日の合計 254 日でしたが、この間、地元関係団体等との調整を継続的に行い、平成 31 年度の開場日数は、本場開催 186 日、場外専売 144 日の合計 330 日まで拡大してきたところです。

また、同じく課題となっていたナイター発売についても、平成 26 年度 6 日であったところを、平成 31 年度には 30 日まで拡大し、また更に今後 3 年で 300 日以上に拡大できるよう、引き続き協議を行っているところです。

(5) 広告料収入の拡大

ボートレース場壁面を利用して、広告を募集しているものの、現在 4 枠のうち 1 枠のみの利用にとどまっていることから、さらなる収入の拡大に向けて、広告枠の拡充や募集方法等を検

討する必要があります。

年度	H27	H28	H29	H30
広告料収入額	119,250 円	63,000 円	63,000 円	63,000 円

2 効率的な開催運営

(1) 外向発売所の整備

第1章で紹介したとおり平成28年10月に、外向発売所「レイクルびわこ」を開設しました。レイクルびわこは従来の1階北側投票所を改修し、本場内から独立したスペースとして区切り、各種機能性を高めたもので、収容人員は約800人程度とコンパクトな施設となっています。

レイクル開設前は、場外発売の際も従来の場内投票所を使用していたため、建物の構造上、光熱水費や警備等のコストが大きく、運営の効率性が課題となっていました。レイクルの開設により非常に効率的な運営が可能となりました。

また、レイクルの投票所運営については、開催資金の管理等も含め民間委託したことで、場外発売日については職員体制も最小限で運営できるようになっています。

(2) 効率的な発売体制の構築

先に触れたように、場外専売日は原則としてレイクルのみでの発売としたことで効率的な体制を実現することができました。

本場開催日については、来場者の状況から、平成29年4月以降、3階フロアを（既に閉鎖していた南側投票所と併せて）繁忙期以外閉鎖し、当該投票所で使用していた発売機器の多くを他の投票所に移設することで、来場者数に見合った効率的な発売体制としているところです。3階北側投票所は現在、年末年始やグレードレースの開催日等、多くの来場者が見込まれる際の臨時投票所という位置づけとなっています。

なお、従事員については、現行計画期間中に離職等によって74名（再雇用を含む）まで減少しています。現在、各投票所や入場管理業務、インフォメーション業務等に必要な最小限の人数になりましたが、地方公務員法等改正によって令和2年4月から会計年度任用職員に移行させなければならないといった新たな課題も生じています。

また、早朝発売について、電話・インターネット投票の普及等により利用が減少していたことから、平成31年4月以降、開門時刻を従前の午前7時30分から午前8時に30分繰下げ、コストカットを行ったところです。

(3) 委託料の適正性の検証

実況放映業務委託など、随意契約による主たる委託業務については、積算内容が著しく高額となっていないか、機器費等の内訳や累積額が適切か等のチェックを行い、随時その妥当性を検証しています。

また、外向発売所の設置や来場者数の変化等に合わせて、警備委託等についても適切な内容となるよう随時見直しを行っています。

3 公営競技施設整備基金への積立

新スタンドの第1期工事の竣工から20年以上が経過するなど、施設の老朽化が進む中、大規模修繕や更新等に備えて、平成27年度から基金を積み増した結果、平成30年度末現在で基金残高は約12億円になりました。

4 安全で快適な施設管理

(1) 新スタンドおよび競技用設備の維持管理

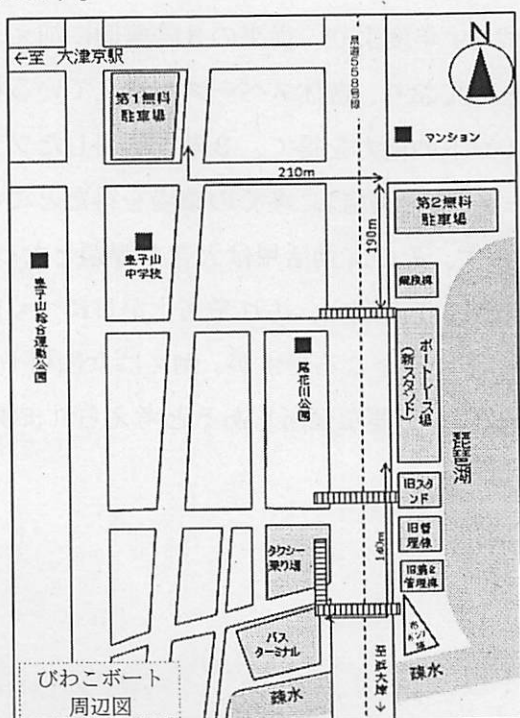
新スタンドおよび競技用設備については、この間老朽化等による損傷が著しいものを中心に、設備の更新等を随時行ってきました。

主なものとしては、平成28年度にトイレの洋式化、平成29年度には蓄電池の交換、発走ピットの増設及び補修、審判操作卓の更新などを行いました。

(2) 旧スタンド等の活用

旧スタンド（旧管理棟を含む）については、現行計画において、その広い面積を活用して駐車場の整備等の転用を検討することとしたところでしたが、平成29年度にその活用可能性についての調査業務を委託して実施したところ、レース場前道路への接続に大きな課題があること等により、想定したほどの利便性向上効果が得られないことが判明したところです。

しかし、旧スタンドは建設から既に50年近くが経過し、施設の老朽化が激しく、ほとんどの区域を立ち入り禁止として運用しているところであり、早期の有効活用が望ましいと考えられます。



旧スタンド。1マーク前にあるが、閉鎖中。

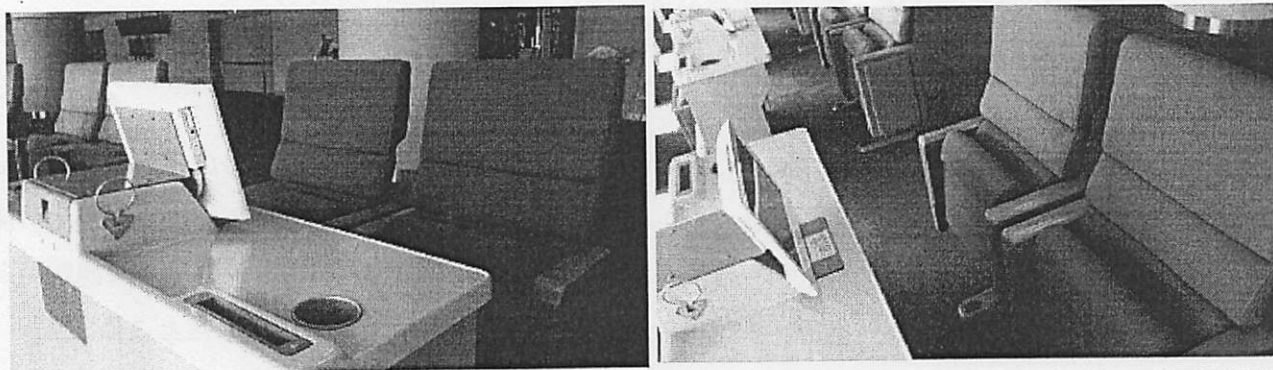
(3) 快適な空間の提供

現在のびわこボートレース場の施設における課題については、平成 30 年度に内部で検討会を設置して集中的に課題の検討を行い、平成 30 年 9 月に、「びわこボートレース場施設改善検討会報告書」を作成し、課題の洗い出しと大まかな方向性をまとめたところです。

① 指定席

指定席についてはこの間、劣化したシートの張り替えやモニターの交換は進めたところですが、抜本的な改革は実施できておらず、本場来場者の減少と併せ、その利用者も年々減少している状況です。

他場の状況を見ると、特に近年では、よりハイグレードな有料席の設置により、いわゆるVIP層の誘致を行っている場や、来場者層の変化に合わせてシングル席やグループ席等の多様な有料席を用意している場が増加しており、当场においても、こういった状況を念頭に、利用率の向上に努める必要があります。

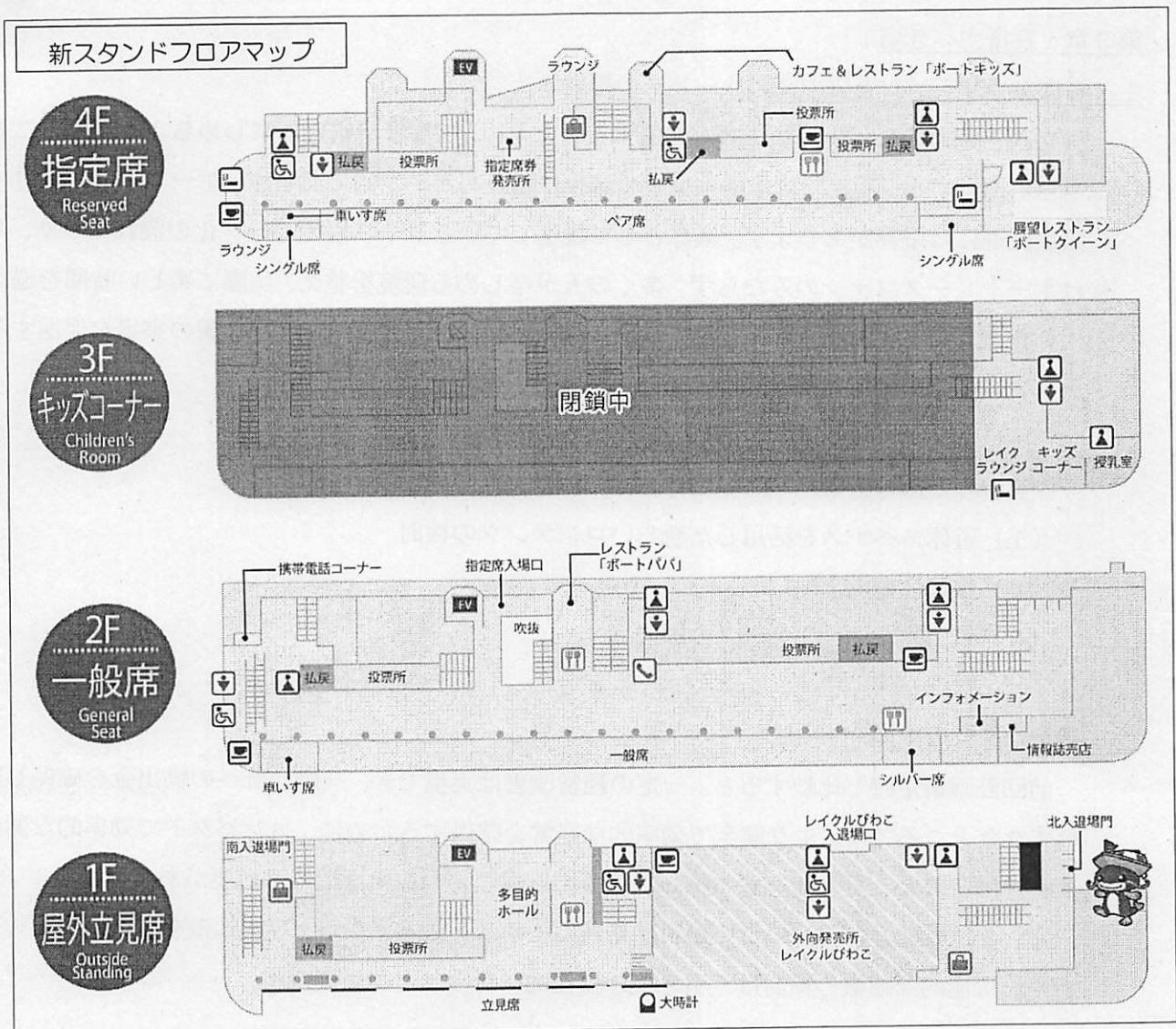


現在の指定席（ペア席）。2名に1台のモニターで、席間隔も狭く、利用率も低調。

② 一般席

この間の本場来場者の減少に伴い、平成 29 年度より、従来の3階南側に加え、3階北側投票所も、繁忙期を除いて閉鎖することとしており、遊休スペースが増えている状況にあります。平成 30 年には、株式会社ボーネルンドの協力を得て、3階を活用したファミリー層向けのイベント「びわこボートキッズパーク」等を実施し、多くの来場を得たところですが、現在のところ単発的な活用しかできておらず、その有効活用は大きな課題となっています。

また、新スタンドも運用開始から今年で17年を迎え、汚れや劣化が目につく箇所も増えてきました。適時清掃や修繕により対応しているところですが、例えば女性用トイレ等、新規ファンの来場を促進するには抜本的な改善が必要な箇所もあると考えられます。



5 地方公営企業法の適用

前回計画において、びわこボートの安定的な運営のため、「将来を的確に見通し、経営状況の把握と機動的な経営判断・予算執行を行うとともに、損益状況と財産状況などを明確化し、県民への説明責任を適切に果たしていくことができる経営手法や組織体制が必要」とし、地方公営企業法の全部適用を目指すこととしました。

しかしながら、全部適用については、他の施行者と比較しても、とりわけ少人数で運営している本県競艇事業において、これまで専門の部署で集中処理していた業務が本場に分担され、業務が非効率化するほか、業務量の増大や管理者設置に伴い、人件費等のコストが増加するなど、当場の経営環境や執行体制に一定の懸念が残ることから、当场においては一部適用を採用することとしました。

平成 27 年度に「びわこボートレース場地方公営企業適用基本方針」を定め、平成 29 年度から財務規定等を一部適用しています。

第3章 目指すべき姿

1 多様なコンテンツと質の高いサービスの提供

引き続き魅力的なボートレースを開催するとともに、来場者が快適に楽しめるようにすることはもちろんですが、現状では本場来場者の減少に歯止めがかかっておらず、ボートレースだけの来場促進には限界があります。業界として推進しているレース場のパーク化の流れに乗り、今後はボートレースファンのみならず、多くの人を楽しめる環境を整え、実際に楽しい時間を過ごしていただくことにより、単なるギャンブル場のイメージを脱却し、多様な層の来場を促進するとともに、将来の顧客確保につなげることが重要と考えられます。

→ 実現のための施策

- (1) 遊休スペースを活用した新しいコンテンツの検討
- (2) 快適性の向上
- (3) 魅力的なボートレースの開催

2 健全な経営の確保

前回計画策定時と比較すると、一定の経営改善は実現でき、一般会計への繰出金を確保し続けてきたところです。より健全で効率的な経営を確保するために、コンパクトで効率的な開催運営を図るほか、更なる経費の縮減、負債の圧縮などの取組を進める必要があります。

また、地方公営企業法の全部適用は見送っているところですが、専門知識を有する職員の育成や、機能的な組織の検討は、引き続き積極的に行うことが重要です。

→ 実現のための施策

- (1) 場外発売の強化
- (2) 起債残高の早期償還
- (3) 人材および組織の強化

第4章 各種施策

1 多様なコンテンツと質の高いサービスの提供

(1) 遊休スペースを活用した新しいコンテンツの検討

① 旧スタンドの取壊しと跡地活用

旧スタンドについては、老朽化が目立つ状況を深刻に受け止め、必要な機能の移転を含め、速やかに取壊します。

その跡地活用については、財源の確保等の課題もあることから、当面の間は来場者が憩える場として、芝生広場等のゆったりとしたスペースとして活用しながら、1マーク側の良好な観戦スポットであること、競走水面への風の影響の抑止が引き続き必要なことを踏まえ、ファンの利便性向上等を念頭に、引き続き慎重に検討することとします。

② 現スタンド遊休スペースの活用

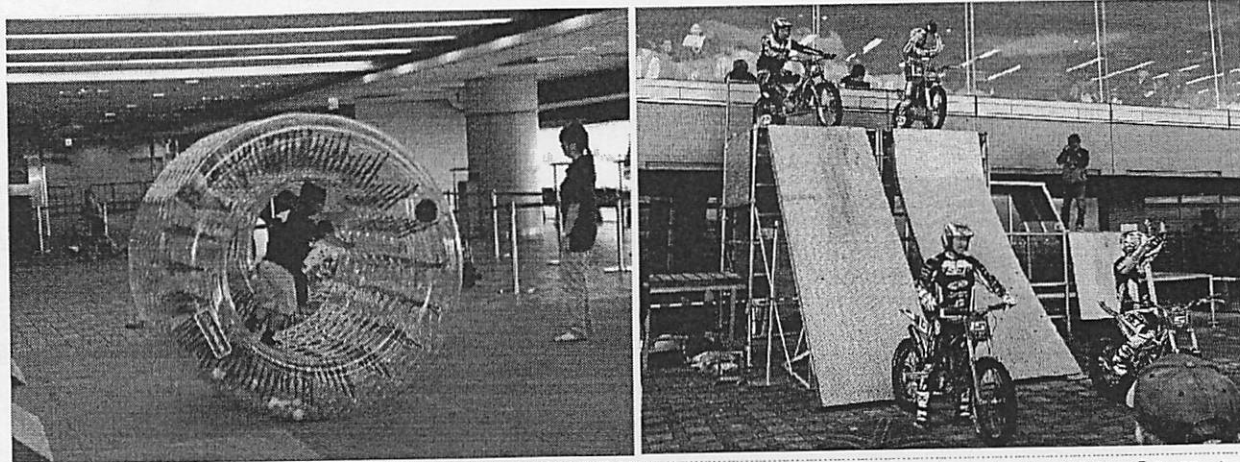
現スタンドの3階フロアをはじめとする遊休スペースについては、旧スタンドと比較して手軽な転用が可能であることから、当面は、今後の旧スタンド跡地活用も見据え、様々なアイデアの試行を行うスペースとして位置付けることとします。

当面は、女性やキッズを含むファミリー層向けのスペースの設置、ボートレースに限らない教育・体験イベントの催行、投票機能を活かした今後の有料席の差別化に向けたニーズの調査といった幅広い活用を行います。

特にキッズ向けのものについては、これまでの遊具の設置等だけではなく、例えば今後教科として採用されるプログラミングの体験¹等、教育あるいはその先の将来設計に役立つような観点を盛り込んだものを積極的に試行します。

この他、民間企業も含めた様々な団体と連携することで、ボートレースだけに拘らない多様なコンテンツを実現するための仕組みを構築し、新たな可能性を模索します。

また、各入場口（外観を含む）について、現行では入場管理等の最低限の役割しか果たせていないことから、装飾や照明、BGMといった工夫を施し、また、ボートの展示や滋賀支部に所属する選手の紹介コーナーを整備すること等により、外部へのPR機能や来場者の気分高揚のための仕掛けを付加し、機能性の向上を図ります。



2018年に実施したボーネルンド社協力「ボートキッズパーク」(左)と、オートバイ競技「トライアル」のショー。これらのような、ボートレースに限らない多様なコンテンツの提供を目指す。

¹ プログラミングの体験は、ゲームソフトやロボット等を利用した初心者でも簡単にできるものを想定しています。

(2) 快適性の向上

① 指定席の改善

現在、本場には指定席が1種類しかなく、しかもペア席が大半を占めており、幅広い層のニーズに応じた観戦環境が整備されているとは言い難い状況にあります。

実際のお客様からの声や他場の状況からも、グループでの来場者や、いわゆる高額購入者層に対するサービスのニーズもあると考えられることから、指定席の種類の増設を行います。

実際にどのようなタイプの席を設置するかは、他場の調査等を行い、その結果を踏まえて検討することとします。

② 現スタンドの適切な管理と長寿命化

現スタンドは平成14年の完成から18年が経過しますが、これまで経営状況が良くない時期に管理費用を節約してきた経緯もあり、設備の中には大規模な修繕が必要なものも発生している状況です。

現スタンドは将来に向かっても主たる機能を果たす施設であることから、適時適切なメンテナンスや修繕を行い、引き続き長寿命化に取り組むこととします。

(3) 魅力的なボートレースの開催

① ビッグレースの誘致

ここ5年間で、プレミアムGⅠマスターズチャンピオンや、GⅡレディースオールスターといった人気レースの開催を実現してきたところですが、令和2年度にはプレミアムGⅠヤングダービーの開催が決定しています。

令和3年度以降についても、SGを含めたビッグレースの誘致を引き続き行い、全国における本場の存在感を高めることで、ファンの獲得に努めます。

② 電話・インターネット投票を中心とした売上向上

電話・インターネット投票については、ここ数年で顕著な伸びを見せており、本場開催における売上の支柱となっているところですが、ボートレースはモーニングレース・ナイターレースを含め1日に12場前後が開催されており、その中でびわこのレースに資金を多く配分いただくための工夫を引き続き行う必要があります。

現在本場では、比較的予想のしやすい本命指向の企画レースを3本編成し、概ね好評いただいているところですが、今後も編成方針を工夫しながら、売上の確保に努めます。

また、より多くのファンに参加いただくとともに、主に大口購入層の囲い込みに向け、電話・インターネット投票キャンペーンの工夫を行うこととし、その方策を研究します。

③ 誘客に向けた情報発信の強化

SG等のビッグレースに限らず、人気の高い女子戦や企画レース等をはじめ、その魅力を発信するツールとして、今後ホームページやSNSの活用を更に強化し、レースの情報をはじめファンのニーズが高いと思われる様々な情報を提供するほか、ターゲティング広告など、新たな広告手段も検討していくことで、本場への来場や電話・インターネット投票の促進を促します。

また、本場への来場促進策として、半径30km圏内の広報強化を行うこととし、特に大都市である京都市について、主要駅や交通機関へのアクセス広告の検討をはじめ、これまで以上に積極的なアプローチを行うこととします。

2 健全な経営の確保

(1) 場外発売の強化

① 場間場外発売およびナイター発売日数の拡大

外向発売所レイクルびわこによる場外発売の効率を最大化する面からも、年間350日の開場・ナイター発売を目指し、地元関係団体等との調整を引き続き行います。

② レイクルびわこの利便性向上

現在、レイクルびわこは非滞留型施設となっていますが、先述の営業日数・時間の拡大を最大限活かすためには、快適に長時間滞留できるよう、利便性を向上させる必要があります。

具体的には、有料席やキャッシュレス端末の設置による投票環境の改善と、飲食機能の強化による快適性の強化に努めます。

また、ナイター発売の拡大のPRを含め、周辺への広報を強化し、ファンの来場を促進します。



レイクル休憩ルーム。テーブルとイスはあるが、ワゴンによる軽食販売しかなく、1日滞留するには飲食機能の強化が必要。

(2) 起債残高の早期償還

経営のスリム化を目的として、企業債の早期償還に努めて、将来の負担を減らし、支払利息の軽減を図ることは有効な取組と考えています。

一方で、モーターボート競走事業は、「県が実施する施策に必要な財源を確保することを目

的として行う」ものであり、一般会計への繰出を行うことは、今後の収支改善の取り組みを進めていくうえでも必要なものと考えています。

こうしたことから、企業債の縮減につきましては、償還と繰出の両者の最適なあり方を考慮しながら、まずは企業債の借換えを見直すなどして、早期償還に努めることにより、利息軽減を図ります。

そのうえで、繰上償還については、収益の状況を踏まえ、可能な範囲で、できる限り利息軽減につながる返済方法を金融機関とも調整しながら、起債を償還できるよう、努めていきます。

(3) 人材および組織の強化

① 専門知識を有した職員の育成

施行者業務は滋賀県の他の組織と比較しても異色で専門性が高く、この分野に精通した人材の育成は、今後の安定的な経営において重要です。引き続き専門知識を有した職員の育成に向けて、業界団体が開催する各種研修会に職員を派遣します。また、本場においても、暗黙知となっている運営ノウハウを適切に継承していくため、各種マニュアルを作成するなど、情報の共有化を図るとともに、内部研修やOJTの強化に取り組みます。

② 組織の強化

現在、滋賀県総務部事業課として、職員 18 名を計画管理係・業務係・施設警備係の 3 係体制で編成していますが、従前の組織から大きく変わっていません。

一方で、これまでも述べたとおり、当场を取り巻く環境や、取り組むべき施策は大きく変わってきていることから、今後の施策展開に見合った機能的な組織を編成し、効果的・効率的に取り組む必要があります。

県の組織の一部であることから、プロパー職員の採用等による組織強化は叶いませんが、係は常に時代に見合ったものかチェックしながら編成するとともに、例えば、電話・インターネット投票売上の確保等の大きな課題については、係の枠を超えた横断的なプロジェクトチームを編成するなど、柔軟な体制で取り組むこととします。

第5章 中期目標および収支計画

1 中期目標

(1) 中期目標

① 売上目標

ア 本場売上

(百万円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
売上合計	38,200	38,000	34,900	35,400	35,900
(本場)	3,855	3,800	3,490	3,540	3,590
(ボートピア)	892	836	768	779	790
(電投)	17,877	19,000	18,008	18,550	18,955
(場外)	15,576	14,364	12,634	12,531	12,565

※ 令和2年度にはプレミアムG I ヤングダービー、令和3年度にはG I 近畿地区選手権の売上を見込んでいる。

イ 場間場外発売売上

(百万円)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
3,680	3,957	4,250	4,314	4,374

※ 上記はびわこにおける売上額で、B T S 京都やわた分は含んでいない。

② 収益目標 (経常利益)

(百万円)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
100	421	-88	498	600

※ 令和4年度は、旧スタンド解体費用の財源として、基金 516 百万円充当予定。
(上記には含んでいない。)

③ 繰出金

(百万円)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
300	300	300	300	300

④ 本場来場者数

(人)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
220,000	220,000	220,000	220,000	220,000

2 収支計画

収支計画は、これまでの売上や費用の動向を踏まえたうえで策定しています。

売上については、令和2年度にG I ヤングダービー、令和3年度にG I 近畿地区戦が予定されていることから、他の年度よりも高くなっています。売上構成については、電話・インターネット投票の割合が年々高まっていることから、その傾向が弱まりながらも継続するものと想定しています。

費用については、令和4年度に旧スタンドの解体費用 516 百万円を見込んでいることから、赤字となっていますが、基金を取り崩し、同額充当する予定です。

収支計画

(単位：百万円)

	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
モーターボート競走事業収益 A	41,897	41,763	38,737	39,276	39,814
営業収益	41,837	41,703	38,677	39,216	39,754
開催収益	39,200	39,000	35,900	36,400	36,900
うち本場売上	3,855	3,800	3,490	3,540	3,590
ボートピア	892	836	768	779	790
電話投票	17,877	19,000	18,008	18,550	18,955
場間場外	15,576	14,364	12,634	12,531	12,565
場間場外発売受託事業収益	2,517	2,588	2,667	2,707	2,744
その他営業収益	120	116	110	110	110
営業外収益	60	60	60	60	60
モーターボート競走事業費用 B	41,797	41,342	38,825	38,778	39,214
営業費用	41,450	40,994	38,481	38,438	38,877
開催費	37,759	37,389	34,437	34,888	35,310
場間場外発売事務受託費	404	450	457	450	442
ボートピア発売事業費	2,521	2,480	2,426	2,437	2,447
総係費	292	291	291	291	291
減価償却費	385	384	353	372	387
資産減耗費	88	1	517	1	1
営業外費用	348	347	344	340	337
うち支払利息及び企業債取扱諸費	24	18	15	11	8
繰出金	300	300	300	300	300
経常利益 A-B	100	421	-88	498	600

※ 開催収益には、返還金相当額の発売金 10 億円が含まれています。

※ 百万円未満で四捨五入しているため、端数が合わない場合があります。

おわりに

本文で触れたとおり、現在ボートレース業界は、イメージアップ戦略や電話・インターネット投票の拡充等の成果により、他の公営競技と比較しても顕著な業績回復が見られるところです。

今回、令和2年度からの経営計画を策定するにあたり、将来予測を行ったところですが、いつまでこういった回復基調が続くかは不透明であり、収支計画中の売上見込みは、現在の伸び率ではなく、名目GDP成長率の値等を参考に作成したところです。

県財政や地域への貢献を今後も安定的に続けるには、現状の売上増加に満足することなく、景気を含めた動向を注視しながら、時代に即した経営をすることが重要となります。

今後も、地域の中で求められる機能を模索しながら、必要に応じて民間の協力を得ることも含め、びわこボートレース場としての適切なあり方を検討し続けることとします。